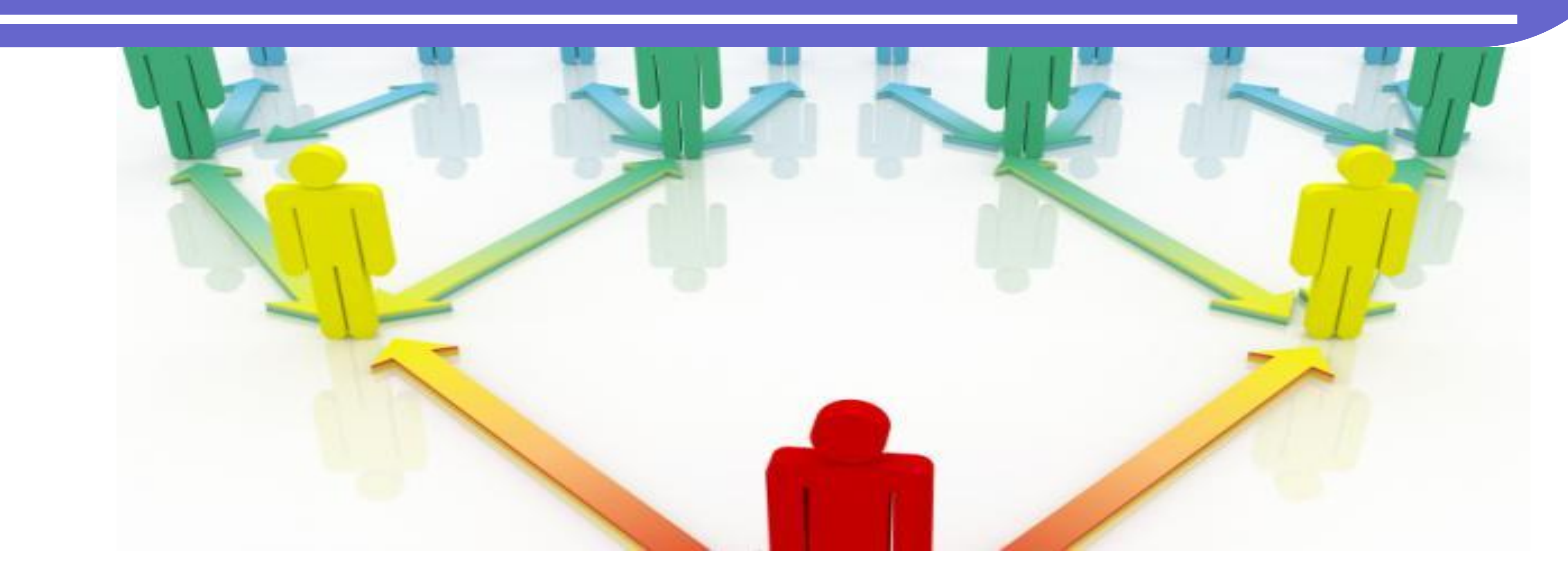
تنظيم المشروع

التنظيم ليس هدفا بل وسيلة للوصول لهدف .



الأهداف الدراسية للفصل

- فهم المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها عملية تنظيم المشروع كيف تختلف عن المنظمة الوظيفية.
- معرفة الاشكال التنظيمية السائدة في المشاريع واهمها:
- المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي.
- المشروع المستقل.
- مشروع المصفوفة
- تحديد إيجابيات وسلبيات كل شكل من هذه الاشكال التنظيمية.
- معرفة الخطوات الواجب اتباعها عند تحديد الشكل التنظيمي المناسب للمشروع.

الوظائف الإدارية

- التخطيط
- **التنظيم**
- التوجيه
- الرقابة
- صناعة القرار

أولاً: مفهوم التنظيم

ب - التنظيم كوظيفة (عملية) إدارية.

التنظيم كوظيفة إدارية يقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد وظائف المنظمة وإدارتها، وأقسامها، ومجالسها، ولجانها، وإسناد الاختصاصات والمهام لكل منها، وتحديد العلاقات التنظيمية، المتمثلة في السلطة والمسئولية، ونطاق الإشراف، والمركزية واللامركزية، في إطار من التنسيق والتكامل وغيرها، لتحقيق الهدف.

يمكن تلخيص مفهوم التنظيم كالآتي :

- هو التوزيع المناسب للأفراد ضمن هيكل تنظيمي محدد مع تحديد الاختصاصات والوجبات وتوضيح السلطات والمسؤوليات داخل منظمة من أجل تحقيق هدف منشود.



أولاً: أهداف التنظيم :

- التحديد الواضح للمسئوليات والاختصاصات والعلاقات الإدارية داخل المنظمة.
- التحديد الواضح للصلاحيات الممنوحة للأفراد والعاملين.
- العمل على تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية وبين العاملين داخل المنظمة.
- الاختيار الملائم للأفراد والعاملين.

ثانياً: أهمية التنظيم:

- يؤدي إلى عدم التداخل والقضاء على الفوضى.
- يساهم التنظيم في وضوح الأهداف وتحديدها.
- يساعد التنظيم على تعريف كل فرد في المنظمة باختصاصاته.
- يُساعد التنظيم على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية.
- يُساهم التنظيم في تحقيق سهولة عملية الاتصال.
- يُساهم التنظيم الإداري الجيد في توضيح عمليات التقييم والمتابعة والمحاسبة.

لم تعد الأشكال التنظيمية التقليدية المستخدمة في المنظمات الوظيفية ملائمه لاستخدامها في المشاريع في بيئة تتميز :

- بالتعقيد
- والديناميكية العالية.
- تطور هائل في الجوانب التكنولوجية.
- تغير دائم في رغبات الزبائن.

لذلك وجدت الحاجة الى اشكال تنظيمية مبتكرة تمكن المشاريع من تحقيق اهدافها

مفهوم تنظيم المشروع

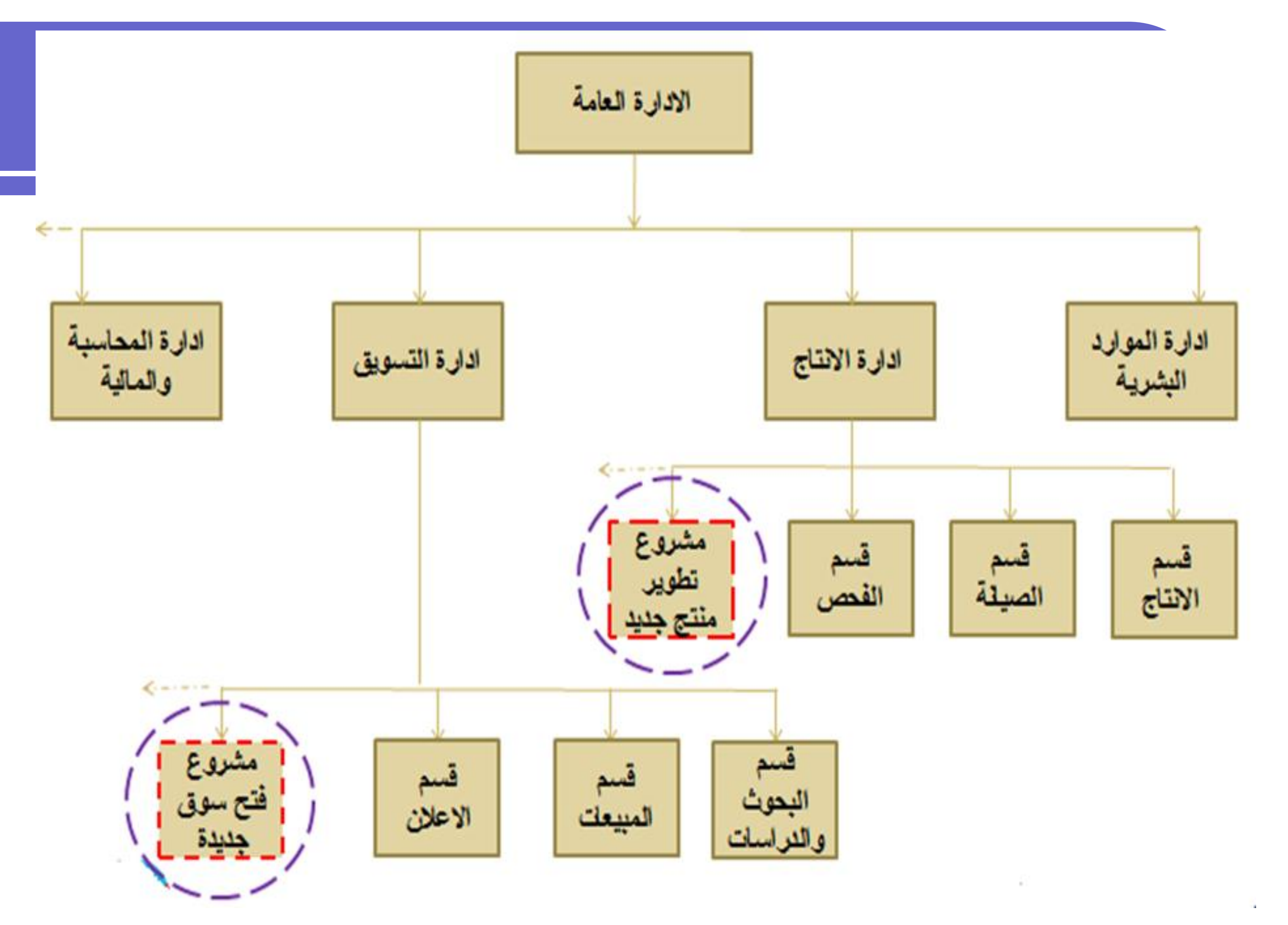
- تنظيم المشروع يقصد به الطريقة التي تستخدم لضم المشروع الى البناء التنظيمي في المنظمة الام. وبالتالي تحديد المسئوليات والصلاحيات في المشروع ومدى تكاملها مع الاقسام الوظيفية والمستويات الادارية في المنظمة الام.
- تنظيم المشروع هو تصميم البناء التنظيمي الداخلي للمشروع من خلال توزيع الواجبات والمسئوليات والسلطات وتحديد طرق الاتصال بين العاملين في المشروع وتحديد القواعد والاجراءات الرسمية المتبعة في التنفيذ بما يؤدي الى تحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية.

انواع الاشكال التنظيمية في المشاريع

١. المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي
٢. تنظيم المشروع المستقل
٣. تنظيم المصفوفة

اولاً: المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي

- في هذا النوع يكون المشروع تابعا لأحد الأقسام الوظيفية الأساسية في الشركة
- يحال تنفيذه على القسم الذي يكون اكثر تخصصا في طبيعة المشروع



الادارة العامة
ادارة الموارد البشرية
ادارة الانتاج
ادارة التسويق
ادارة المحاسبة والمالية
قسم الانتاج
قسم الصيانة
قسم الفحص
مشروع تطوير منتج جديد
قسم البحوث والدراسات
قسم المبيعات
قسم الاعلان
مشروع فتح سوق جديدة

ايجابيات ان يكون المشروع جزء من التنظيم الوظيفي

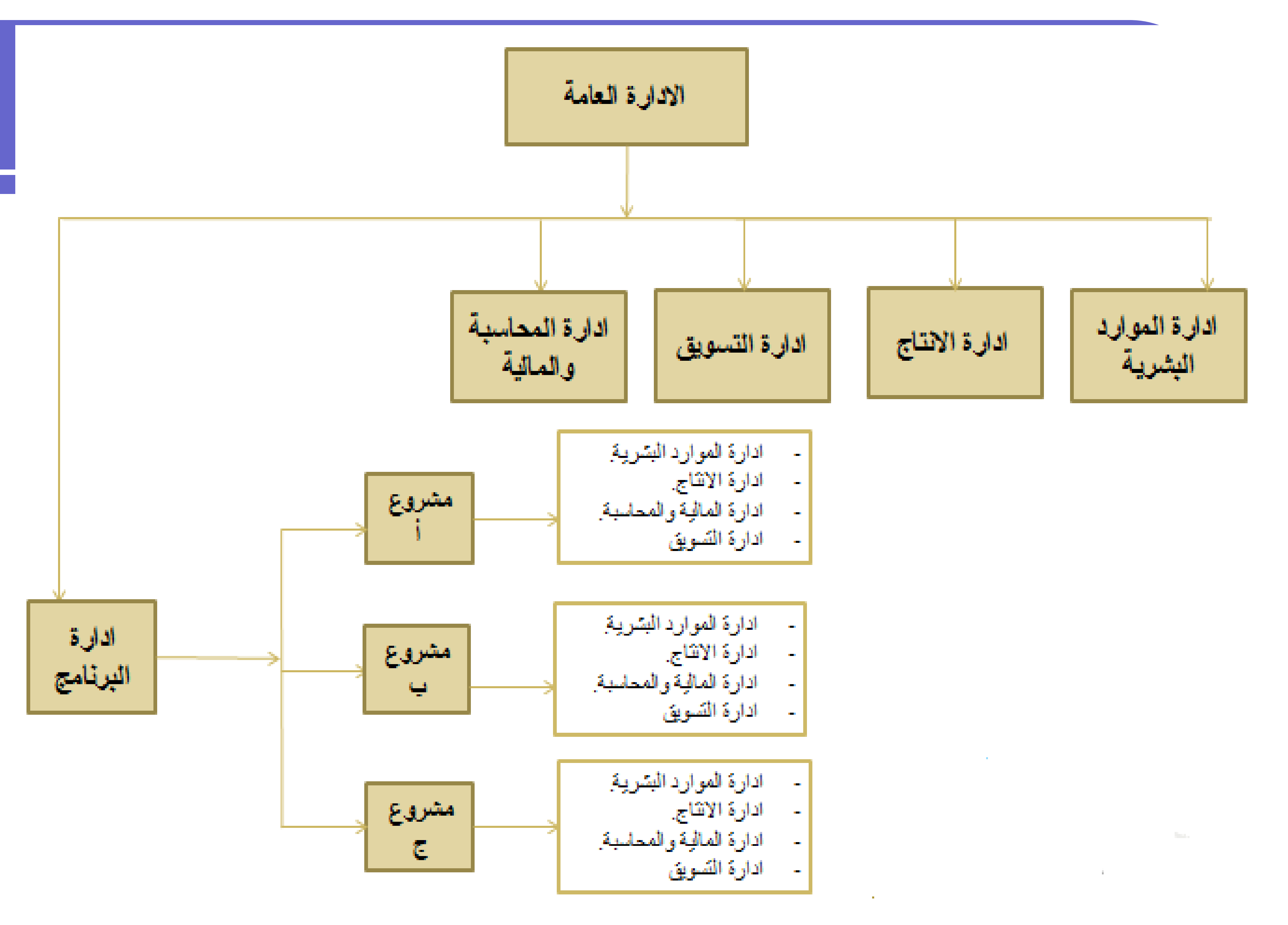
- مرونة عالية في استخدام العاملين ، فبما أن هو المدير الوظيفي هو المسؤول الأول عن المشروع فإنه سيسخر كل الكفاءات في القسم لإنجاح المشروع.
- الانتفاع من الخبرات **الضرورية** في أكثر من مشروع ، عندما ُيحال أكثر من مشروع للقسم.
- سهولة تبادل الخبرات والمعرفة بين الخبراء لأنهم يعملون في نفس القسم.
- جعل الأقسام الوظيفية هي قاعدة التطور وتطوير المسار الوظيفي للأفراد من خلال وظائفهم ومن داخل اقسامهم الرئيسة.

سلبيات احتضان المشروع في الاقسام الوظيفية

- المشروع لا يكون محور الاهتمام وبؤرة التركيز لأن العاملين في القسم لديهم مسؤوليات أخرى.
- حصول تشويش في الأدوار وفي تحمل المسؤوليات عن أداء المشروع بسبب عدم وجود شخص واحد مسؤول بشكل كامل عن المشروع
- بط الاستجابة لمتطلبات العمل بسبب وجود مستويات ادارية متعددة في الأقسام الوظيفية تؤدي إلى تأخير القرارات وبطء الإجراءات.
- ضعف التحفيز لأسباب تنظيمية: فالقسم الوظيفي يميل الى الاهتمام بوظيفته وليس موجها للمشروع .ضف الى ذلك عدم جود شخص مسئول بشكل كامل عن المشروع.
- عدم صلاحية هذا الشكل للمشاريع الكبيرة والضخمة والمعقدة

ثانياً: تنظيم المشروع المستقل

- في هذا الشكل يكون المشروع منفصلا عن بقية أقسام المنظمة الأم ويقوم على شكل وحده مستقلة بطاقم فني مستقل وإدارة مستقلة ماليا واداريا مرتبطة بالمنظمة الأم فقط عبر التقارير الدورية وعن طريق مدير المشروع.
- تتفاوت درجة الاستقلالية من مشروع لآخر من الجانب الإداري والمالي والمحاسبي.



الادارة العامة
ادارة الموارد البشرية
ادارة الانتاج
ادارة التسويق
ادارة المحاسبة والمالية
ادارة البرنامج
مشروع أ
- ادارة الموارد البشرية.
- ادارة الانتاج.
- ادارة المالية والمحاسبة.
- ادارة التسويق
مشروع ب
- ادارة الموارد البشرية.
- ادارة الانتاج.
- ادارة المالية والمحاسبة.
- ادارة التسويق
مشروع ج
- ادارة الموارد البشرية.
- ادارة الانتاج.
- ادارة المالية والمحاسبة.
- ادارة التسويق

ايجابيات المشروع المستقل

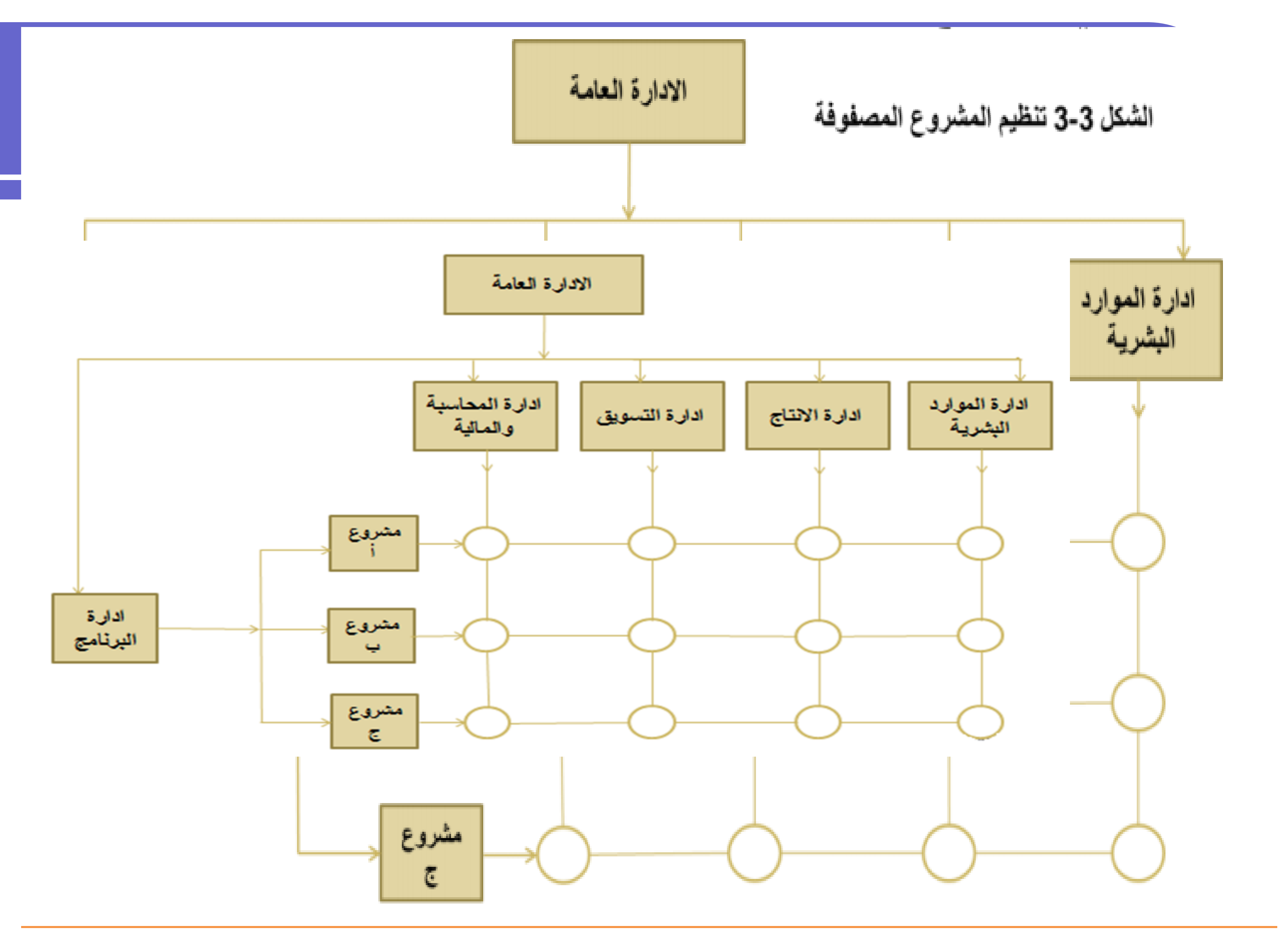
- لمدير المشروع السلطة الكاملة على المشروع.
- جميع أفراد المشروع مسؤولون مسؤولية مباشره أمام مدير المشروع.
- عملية اتصال أسرع.
- خبره تراكمية للعاملين في نفس النوع من المشاريع .
- تكوين هوية قوية لدى فريق المشروع تساهم في رفع الأداء وتحقيق الاهداف.
- وجود سلطة مركزية على مستوى المشروع ، مما يعزز القدرة على اتخاذ قرارات سريعة، وسرعة الاستجابة لطلبيات الزبائن.
- تتحقق وحدة الامر. وهنا يتأكد العاملون ان تطور مسارهم الوظيفي مرتبط بنجاح المشروع وتقارير المدير.
- الهياكل بسيطة ومرنة مما يسهل الاستجابة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية

سلبيات المشروع المستقل

- ازدواجية الوظائف: في حالة وجود عدة مشاريع في فتره زمنية واحده فان وظائف العمل تتكرر .
- تخزين المستلزمات: بهدف ضمان نجاح المشروع يحتاج مدير المشروع إلى الاحتفاظ بالخبرات والأفراد والمعدات مما يؤدي إلى تجميد هذه الطاقات.
- في بعض الاحيان لا يستطيع مدير المشروع المستقل الاستفادة من الخبرات المتوفرة على مستوى المنظمة الأم
- قد تحدث صراعات بين اعضاء المشروع المستقل واعضاء المنظمة الأم او أعضاء المشاريع الأخرى بسبب الامتيازات مما قد يعيق تحقيق الاهداف ا وقد يؤدي الى مرض الارتباط بالمشروع.
- وجود قلق بين أعضاء فريق المشروع بسبب الخوف على مستقبلهم الوظيفي بعد انتهاء المشروع

ثالثا: تنظيم المصفوفة

- ويمثل هذا الشكل خليط من التنظيم الوظيفي والتنظيم المستقل بحيث تم الاستفادة من بعض ميزات كل منهما والتخلص من بعض العيوب أيضا .
- يستخدم في المنظمات التي تعمل في مجالات مرتفعة التقنية .



الشكل 3-3 تنظيم المشروع المصفوفة

انواع تنظيم المصفوفة

❶المصفوفة القوية :(مصفوفة المشروع) وتكون أقرب إلى المشروع المستقل لكن ضمن المنظمة الأم.

❷المصفوفة الوظيفية :(المصفوفة الضعيفة) وتكون خصائصها أقرب إلى المشروع الوظيفي لكن يتمتع بجزء من استقلالية المشروع المستقل.

❸المصفوفة المتوازنة : خصائصها تقع بين النوعين السابقين

مزايا تنظيم المصفوفة

- يكون المشروع هو نقطة التركيز بسبب وجود مدير متفرغ للمشروع كما أن الأفراد الذين يتم اختيارهم من الوظائف يعملون تحت مسؤولياته لتحقيق الأهداف
- متاح له استخدام مخزن الخبرات والكفاءات الموجود على مستوى الأقسام الوظيفية .
- لأن العاملين في المشروع يتم انتدابهم من وظائف للمشروع فإنهم أقل احساسا بالقلق على مستقبلهم بعد انتهاء لمشروع لانهم سيعودون لمواقع عملهم الأصلية
- يساعد في تحقيق وحدة الهدف وتقليل الصراعات.

سلبيات تنظيم المصفوفة

- وجود مشكلة توازن القوى بين مدير المشروع المدير الوظيفي ففي المصفوفة القوية تكون القوة والسلطة أكبر بيد مدير المشروع وفي المصفوفة الضعيفة تكون أكبر بيد المدير الوظيفي أما حالة المصفوفة المتوازنة فإن الخلاف والصراع يكون شديد بين الطرفين
- تثير عملية تحريك الموارد من مشروع لآخر بعض الصراعات السياسة الداخلية في الشركة لأن كل مدير يريد الاستحواذ على الموارد لتحقيق أهداف خاصه بمشروعة.
- يؤدي هذا النوع من التنظيم إلى وجود مشكلة في مبدأ وحدة القيادة بسبب تشتت العاملين أوامر المدير الوظيفي و مدير المشروع.

اختيار الصيغة التنظيمية للمشروع

لا توجد صيغة يمكن اعتبارها الأمثل لاختيار الشكل التنظيمي للمشروع لأن ذلك يعتمد على عدة عناصر كطبيعة المشروع والتوجه الثقافي للمنظمة الأم والموارد المتاحة ولكن بصفة عامة هناك عدد من المعايير التي يمكن الاعتماد عليها لاختيار الشكل التنظيمي :-

معايير لاختيار الشكل التنظيمي

- تعريف المشروع عن طريق صياغة الأهداف التي تحدد نوع المخرجات المرغوبة.
- تحديد المهام الأساسية المرتبطة بكل هدف وتحديد الأقسام الوظيفية في المنظمة الأم التي تصلح لإنجاز هذه المهام (توطين المهمات في الوظائف)
- ترتيب المهام حسب تتابع التنفيذ وتجزئتها إلى حزم عمل.
- تحديد الوحدات التي ستقوم بأداء حزم العمل في المنظمة الأم و تحديد الوحدات التي ستعمل معا.
- اعداد قائمة الخصائص المميزة والاقتراحات المتعلقة بالمشروع مثل مستوى التقنية المطلوب ، طول مدة المشروع ، حجم المشروع ، المشاكل المتوقع أن تواجه المشروع.

بعد ذلك تتضح الرؤية، هل المهمات وحزم العمل والخصائص الأخرى تجمعت في وظيفة معينة فيكون الشكل الأنسب هو التنظيم الوظيفي، ام انها تتقاطع مع مجموعة وظائف فيكون الشكل الأنسب هو تنظيم المصفوفة، ام انه من الصعب اداءها الا بشكل مستقل فيكون الشكل الأنسب هو التنظيم المستقل.

اعداد الطالب/ ردفان السلمي

اشراف/ د. جمال الكميم

وتقبلوا خالص التحية،،